

留住最佳客户，甩开竞争对手的完全方略

尽显万豪、霍尼韦尔、摩托罗拉、IBM、3M、UPS…… 大客户管理最佳实践

战略大客户管理的

7 个关键

萨莉·舍曼
(美) 约瑟夫·斯佩里 著
萨姆·里斯
孙路弘 陈叙 译

THE SEVEN KEYS
TO MANAGING
STRATEGIC ACCOUNTS



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phel.com.cn>

战略大客户管理的

7个关键

THE SEVEN KEYS TO MANAGING
STRATEGIC ACCOUNTS

萨莉·舍曼
(美) 约瑟夫·斯佩里 著
萨姆·里斯
孙路弘 陈叙 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Sallie Sherman, Joseph Sperry, Samuel Reese: The Seven Keys to Managing Strategic Accounts
ISBN: 0-07-141752-4

Copyright © 2003 by McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and Publishing House of Electronics Industry.

本书中文简体字翻译版由电子工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书中的任何部分。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2003-6284

图书在版编目(CIP)数据

战略大客户管理的7个关键/(美)舍曼(Sherman, S.), (美)斯佩里(Sperry, J.), (美)里斯(Reese, S.)著; 孙路弘等译. —北京: 电子工业出版社, 2004. 1

书名原文: The Seven Keys to Managing Strategic Accounts

ISBN 7-5053-9319-7

I. 战… II. ①舍… ②斯… ③里… ④孙… III. 企业管理: 销售管理 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第101963号

责任编辑: 赵菁

印刷: 北京大中印刷厂

出版发行: 电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编100036

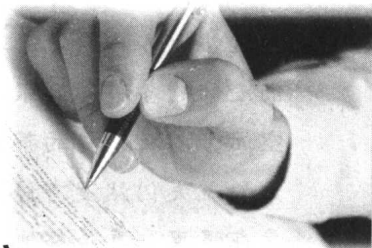
经销: 各地新华书店

开本: 787×980 1/16 印张: 12 字数: 135千字

版次: 2004年1月第1版 2004年1月第1次印刷

定价: 24.00元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。



大客户——心中永远的痛

大客户可能是企业管理者心中永远的痛。大客户不断要求改善服务质量，增加服务内容；大客户不断要求尽量给予更低的价格优惠；大客户不断要求将供货时间缩短；大客户不断要求延长付款期；大客户开始在中大规模招标；大客户甚至自己也在向上游发展。

够了吗？

也许这些还不都是心中的痛。你不能轻视这些大客户的要求，尽管这些要求并不都是合理的；你不能放弃这些大客户，毕竟他们支持着你的生产能力；你不能在这些大客户面前表现有丝毫不满，因为你需要他们多于他们需要你；你组建了大客户团队，但是，大客户却并不领情；你精心挑选了大客户经理，可这些经理却没有取得什么对企业有利的回报；你开始关注大客户的同时，发现你的竞争对手更加关注这些客户；严重的是，这些客户非常清楚目前的竞争状况，并不断利用这个状况改善他们的处境。

够了吗？

中国移动面临中国联通低价优惠的竞争，不断推出和刷新着他们为大客户服务的计划。他们为大客户设立了专线，有专人负责接听大客户的投



诉或者任何要求的电话；他们为大客户提供了各种优惠措施，希望这些客户不断提高他们每个月话费的同时，最好不要受到联通的低价诱惑；他们为这些大客户设计了不同的等级，通过金卡、银卡等各种凭证来享受为他们设计的各种周到服务，包括在繁忙的机场，嘈杂人群中宁静的高雅候机空间，以及免费的茶点，优先登机等等。即使不惜代价，血本无归，大客户的流失仍然没有停止，大客户的抱怨仍然在不断增加。作为一个外人，看在眼里，真是替他们心疼，也不禁要问，难道这些大客户都是贪婪成性，在获利上、占便宜上永无止境吗？还要做什么才能赢得你们忠诚的心呢？你们到底要什么？

辉瑞制药为他们的大客户提供了更加令人难以想像的周到服务，安排医院的高级专家定期出访美国，安排他们到世界各个角落参观他们的产品为人类贡献的成果，为他们提供方便的出行，为他们安排业务的不断提升，甚至为这些大客户制定市场营销方案。辉瑞制药的竞争对手在逐渐丢失老客户，却无从下手。

华为为他们的客户不仅提供高尚的待遇和享受，还针对他们的个性需要，提供欧美文化鉴赏的机会，不仅提供莫扎特艺术鉴赏，还提供梵高作品集。他们要求他们地区的经理与这些大客户成为不打领带的朋友，成为亲密无间的战友，成为经得起竞争对手低价诱惑的各种考验而不动摇的忠诚的客户。

够了吗？

考虑一下你今天的那些特别重视的客户吧，替他们设身处地地思考一下，他们面对了怎样的诱惑，以及怎样的压力。他们自己也面对着各种竞争，不仅在与他们的同行竞争，在与他们的客户竞争，也在与你——他们的供应商竞争。所谓竞争，哈佛的大师迈克·波特说过，竞争就是我的收益提高的同时，对手的收益相应减少，这样的互动关系就是竞争。当你的客户为了几分微不足道的蝇头小利与你斤斤计较的时候，他在试图增加他们在采购时可以节省的成本，这意味着他们在增加收益，与此同时，你心中流血嘴上不说，忍痛割爱委曲求全的同时，还是无法阻止他们招标的步伐。

通过招标，即使你中标了，也是耿耿于怀心有不甘。因为，你的收益在不断被迫地减少，你几乎看不到任何赢利，而且，还要不断投入新的成本来维护这些大客户。你不断地问自己，到底在做什么？于是，最常见的安慰自己的秘方就是，占领市场，获得一定的份额，宁可暂时不赚钱，为以后赢得机会和庞大的市场。

够了吗？

你肯定不是一个随波逐流的管理者，你肯定不是一个庸庸碌碌无所作为的管理者，你肯定不会机械地照搬竞争对手的做法，你知道应该在前人留下的知识中寻找符合自己情况的答案。你开始寻找那个解药，那个被证明有效的、前人总结出来的、应用过多次的理论，最好还有与你的处境一样的案例。你在浩如烟海的图书大厦前眼睛发亮，豁然开朗，你知道一定有让你恍然大悟、如梦初醒的图书让你走出困境，再不必为这些心痛的大客户的各种行为而劳神烦恼了，你终于发现了走出迷宫的那唯一的路径。可惜，好景不长，以大客户为名的图书居然有100多本，这些不同的作者居然各自有各自的说法，而且，他们各自都有不同的实践，也有不同的总结，有时，还有观点对立的结论。你再一次陷入了迷茫，哪本才是辅佐你崛起、腾飞的解药呢？何况自己怎么有足够的时间看完所有这些图书呢？

真的够了！

心中永远的痛，何时才有良药神医，让管理者可以在大客户问题上有所缓解。

《战略大客户管理的7个关键》也许应该是值得你给予足够关注的图书。至少让你在大客户问题上明确一些基本的逻辑关系，让你明确大客户对你的业务意义，让你明确有哪些策略会起到什么方面的作用，让你明确在采取大客户管理策略时经常出现和遇到的问题，让你看到从实践上升而成的理论的同时，看到有具体案例的支持，以及如何将这些上升来的理论应用到实践中去的过程。

不敢说，这就一定是让你走出困境的那本书，不敢说这是一本包治百病的《本草纲目》，不敢说这是一本药到病除的方子，不敢说你所在企业



的现状符合书中的案例，惟一敢说的是，这本书曾经让许多公司走出了困境，赢得了竞争，维系了大客户，获得了忠诚度，提高了企业客户管理的效益。在硝烟弥漫的激烈的市场竞争中，这本书的确帮助了一些公司，让他们幸存了下来，同样也让作者有机会将理论、实践综合在一起形成文字来传递他们的思想，传递他们的解法，也因此有机会让更多的公司受益。

有机会翻译该书也曾经是对我们的挑战。毕竟我们过去为企业提供的大客户管理培训的许多内容都来自该书的七个策略，培训后在大客户管理上提高了效益的企业表达了对我们的感谢，但我们认为真正应该感谢的是这本书的作者。将该书翻译为中文实际上会影响到我们的竞争力，更多的企业自己就可以找到大客户管理的答案了，是否还需要我们这样的一个培训公司存在呢？不出版中文版，我们也许有更多的机会给企业培训大客户管理的知识，出版了中文版，也许这样的机会就会减少，但是，正如本书中所说：供应商带给客户的价值应该是随着客户的成长而共同提升的。当将所有信息分享给更多客户的同时，供应商自己也在涅槃的高潮中化蝶了。

孙路弘

首席顾问

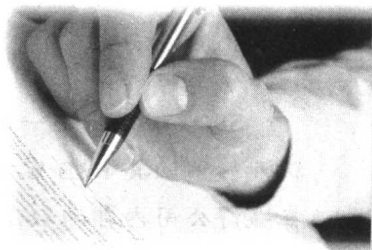
陈叙

项目经理

北京圣路可商务顾问有限公司



序 言

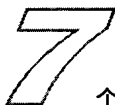


为什么要写这本书？

当我们的客户管理他们的战略大客户时，常会提出这样的两个问题：其他人面对战略大客户时会有什么样的困难？他们是如何克服的？为回答这两个问题，我们写了这本书。

在我们多年的经历中，商业环境不断地变化着，我们验证并修改着对这些问题的最初回答。但我们一直保留的一个看法是：在实施战略大客户管理时，并没有一定之规。每个公司管理战略大客户时采用的方法都会有所不同。然而本书还是列出了客户在管理其战略大客户时最常遇到的问题。我们还提供了经过验证的克服这些困难的方法。

我们的客户和同事都鼓励我们去思考如何让更多的人从我们的经验中受益。这本书就是我们的回应，它将我们从战略大客户管理中得来的经验明确地呈现给大家。我们的目的是：在你实施或修正战略大客户管理方案时帮助你节省时间和金钱。



我们有什么资格谈论此主题？

这本书是 S4 咨询公司以及 Miller Heiman 公司智慧的结晶。

S4 咨询公司是一家在关系管理领域领先同行的公司。从 1986 年起，它就开始帮助其 B2B 客户运用战略大客户管理来提高业绩。S4 咨询公司专注于赢得公司内部的承诺和支持上，而这对战略大客户管理的成功至关重要。当销售人员和其他部门更有效地合作时，当内部部门间的壁垒被打破时，当每个人朝着同一方向前进时，巨大的利益就产生了。

S4 咨询公司的工作人员收集的信息以及从与数千名战略大客户联系人面谈时获得的信息能帮助我们更好地指导公司去完善这些关系。这种由外到内的方法能带来巨大的回报。S4 咨询公司致力于运用战略大客户管理来提高业绩。这促使我们去设计、指导并共同赞助了战略大客户管理协会举办的年度战略大客户管理业绩大奖。本书的许多案例都来自于被提名及获奖的公司。

Miller Heiman 公司从 1978 年起就为世界各地的销售组织和专业人员开发并提供销售人员开发方案，它的咨询队伍已帮助超过 100 万名的专业销售人员运用正确的战略战术赢得业务并使潜在客户转变为真正的客户。Miller Heiman 公司率先开发了一些受到高度赞扬的销售流程方面的课程，包括“战略销售”、“概念销售”、“大客户管理流程”和“致胜谈判”等等。

两个公司都致力于通过帮助客户公司有效地管理客户资源来提高他们的业绩。一本侧重于战略大客户管理的书籍似乎是合作的自然主题。

看起来，人们通过比较什么起作用、什么不起作用取得的学习效果最好。因此，本书中的每一章都包括正反两方面的例子。被当作正面例子的公司已证实了其案例中所描述的情况。通过将一些案例拼凑在一起，我们对那些负面的案例做了一些修订。

④ 谁会从这本书中受益？

这本书有很多的读者。我们主要的读者是那些决策者，他们的主要任务是优化公司的资产。另外，任何愿意将少数客户当做资产来管理的人也是本书的读者。因为这一小部分客户能为公司带来与其数量不成比例的收入或利润。这些读者可能正在开始实施或完善现有的战略大客户管理方案，那么书中的案例和见解对任何想要发展系统的销售和管理流程的高级主管、对想避免发展过程中出现严重错误的人来说都是无比珍贵的资产。在本书的一开始，我们就指出：除非这些高级管理者们——首席执行官、首席运营官、财务副总以及来自所有职能领域的决策者联合起来支持战略大客户管理，否则，战略大客户管理一定会失败，并且代价惨重。

那些最擅长管理战略大客户关系的人也能从这本书中受益。战略大客户关系是一种复杂的、有挑战性但通常能带来较高回报的关系。擅长管理战略大客户关系的人是各自领域内的关系资产。我们发现，他们致力于自我提升，他们总是寻找提高自身技能及改善关系的方法，以提高服务质量并改进客户关系。

④ 什么是战略大客户？

战略大客户是那些愿意帮助公司达到其战略和财务目标的客户。

他们之所以被看做是战略大客户，是因为他们符合一些特定的标准，而且满足他们的需要可能会为你带来更高的投资回报率。这些客户的规模可能大，也可能小（例如，新出现的客户），但对供应商来说，他们都具有战略意义。

本书将用以下三个词来描述这种客户：战略大客户（Strategic Account）、大客户（Account）、客户（Customer）。虽然所有的客户都很重要，但确实有一些客户是不能够忽视的，因为没有他们你就无法生存。



你必须要用不同的方法对待战略大客户（除非他们自己要求一视同仁），并在他们身上投入更多的时间和精力。你要明智地选择战略大客户并对其投资。



供读者思考：“如果我没有时间通读全书，那看哪一章会对我的帮助最大？”

我们建议你从简介开始读起，这部分为大家提供了本书讲述的方法和主题，接着是摘要部分，它列出了本书其余 8 章的主题。摘要能帮助读者直接进入他们最关心的议题。

简介：什么是战略大客户管理

简介给出了战略大客户管理的定义，并从崭新的高度看待战略大客户管理所带来的回报及挑战。

第 1 部分：让每个人朝着同一方向前进

要点 1：将战略大客户管理定义成一项商业活动而不是一项销售活动

如果公司试着将战略大客户管理当做一项纯粹的销售活动来实施，那最好的结果就是只有销售人员会“拥有”这些客户，这就是说，销售团队至少将一半的时间花在对各职能部门的内部营销上。这些职能部门没有满足战略需求的紧迫感。跨职能部门高层经理需要联合整个组织的人员——从其他部门的高层经理直至一线人员，要全体人员都要拥有战略大客户关系。以我们的经验来看，这是令战略大客户方案表现出最优结果的最快的方法。

要点 2：形成公司联盟并致力于满足战略大客户的需求和期望

组织中的每个人都要理解为什么战略大客户如此重要，以及他们如何能最好地服务于这些客户。当一两个部门维持现状不做改变时，战略大客户管理可能会招至失败。除非所有部门的全体员工都致力于支持战略大客户的需求和期望，否则，客户管理将会永远是应付客户打来的失望的电话。如果缺少承诺，公司会发现它很难获得让公司从内部聚焦的公司（内视公司）转变为注重商业战略的公司所需的动力。

要点 3：要从数量适当的正确的战略大客户开始

有时，公司试图在开始时就将战略大客户管理的规模搞得很大——只是简单地宣布其年收入最大的 65 位客户为“战略大客户”，而不管他们是否有利可图。如果供应商从它的 65 位最大的客户开始实施“战略大客户管理”，很可能在开始不久就会破坏了流程和系统。而这要花几个月的时间才能修复好。到流程和系统修复好以后，客户并没有得到以前对他们承诺过的服务水平。从太多的客户开始实施战略大客户管理，很难让方案取得成功，并充分利用最初的投资。在实施战略大客户管理之始，如果确定的战略大客户的数量不正确，结果同样糟糕。如果供应商没有对潜在的战略大客户进行一些组合分析的话，就会发现自己投入的巨额投资只会带来很少的回报，甚至根本没有回报。

第 2 部分：战略大客户管理中的战术问题

要点 4：为战略大客户管理提供人力资源支持

在制定战略大客户管理方案时，公司要回答的问题包括：（1）我们如何寻找战略大客户经理？（2）我们如何发展战略大客户经理？（3）我们如何分配战略大客户经理？（4）我们如何支付战略大客户经理的薪水？

要点 5：在最重要客户的多级别关系基础上创建公司范围的关系

我们经常看到客户经理与战术客户间的员工如技术人员或采购人员发



展或维持很好的关系。发展这种关系固然重要，但客户经理还有其他的任务：（1）在战略大客户内发展深入的、多层的、关系——从高级经理直至一线员工；（2）决定战略大客户内部不同的购买影响者；（3）找出在自己公司内部，那些能最好地帮助自己管理战略大客户关系的人。在这一阶段，我们的目标是在持续发展供应商与客户间的平行联系的基础上，建立起公司范围的关系。

要点 6: 定期量化并传播从战略大客户那里得到的以及传递给战略大客户的价值

为了成功，战略大客户管理需要从它的投资中获得可靠的回报。方案的执行者以及那些服务于战略大客户的员工，也许会与财务人员合作，来确定战略大客户的长期关系资产的价值及其替代成本。他们要能够量化传递给客户的价值。没有持续地量化和传递这种价值，就无法对内证明关系投资以及对外证明溢价是值得的。

要点 7: 明智地运用技术

技术导向型公司与技术支持型公司有一些不同。技术导向型公司，有时在没有决定其总需要的情况下，投资于最新的、最大的技术突破。而技术支持型公司会先决定它需要什么，然后寻找最新的工具以支持其战略成果。我们已经看到对战略大客户采用技术导向的方法是非常昂贵的。而技术方面的告诫能为公司节省数百万美元。

第 3 部分：结论

结论：从分析到行动

这一章将回顾战略大客户管理的要点及利益，并为读者提供了高水准的实施路线图及接下来的步骤。

虽然所有的客户都很重要，但确实有一些客户是不能够忽视的，因为没有他们你就无法生存。

——摘自本书序言

大客户是公司最重要的客户。但是公司的客户服务人员往往却将更多的时间花在了那些需求最多的客户身上，销售人员也将更多的精力投入到发掘新业务中，公司并没有将足够的资源投入到保证大客户得到完美的服务之中。如此一来，你的大客户就会觉得自己被忽视了，你的竞争对手也就有了可乘之机。

本书为你提供了一个循序渐进的方法，使你能让你的最佳客户取得并保持让他们满意甚至惊喜的业绩。在书中你将发现：

- ★ 经过市场验证的、世界水平的战略大客户管理方案。
- ★ 使组织中的每个人都能理解并接受的大客户管理的方法。
- ★ 人力资源解决方案，用此可以发现、吸引行业内顶尖的客户经理并合理支付其薪酬。
- ★ 如何避免一些由于被忽视的错误或疏忽演变而成的大灾难，如将你最好的客户送到你竞争对手的怀抱中，或在不知不觉中将你以前最可靠的客户变成了别人的大客户。

作者简介

萨莉·舍曼 (Sallie Sherman)

S4咨询公司的总裁及首席执行官。S4公司在关系管理领域处于世界领先地位，在近20年中，它致力于帮助其B2B的客户运用大客户管理的方法来提高业绩。

约瑟夫·斯佩里 (Joseph Sperry)

S4咨询公司的合伙人，被公认为大客户关系管理原理及运用领域的权威。

萨姆·里斯 (Sam Reese)

Miller Heiman公司的总裁及首席执行官。该公司从1978年起就为世界各地的销售组织和专业人员开发并提供销售人员开发方案，它的咨询队伍已帮助超过100万名的专业销售人员运用正确的战略战术赢得业务，并使潜在客户转变为真正的客户。





目 录

第 1 章 绪论：什么是战略大客户管理	1
什么是战略大客户管理.....	2
战略大客户管理与大客户销售有何不同.....	3
比较：大客户销售方案及战略大客户管理方案.....	4
战略大客户管理的好处有哪些.....	6
实施战略大客户管理的挑战有哪些.....	7
关于空头市场中的战略大客户管理.....	15

第 1 部分 使企业内人人都朝着同一方向努力

第 2 章 要点 1：应将战略大客户管理定义成一项商业活动 而不是一项销售活动	21
任命跨职能的执行领导层.....	22
了解客户业务中存在的挑战并与客户紧密合作.....	23
将实施战略大客户管理视做一项商业活动.....	25
将战略大客户管理定义为一项商业活动.....	37



第3章 要点2：形成公司联盟并致力于满足战略大客户的需求和期望..... 39

什么是组织联盟 40

联盟的好处是什么 43

是什么使联盟如此困难 45

如何创造公司间的组织联盟 47

创造公司联盟 59

第4章 要点3：要从数量适当的正确的战略大客户开始..... 61

分析战略大客户的方法 63

如何进行高级组合分析 66

使用战略大客户选择标准 74

从数量适当的正确的战略大客户开始 76

第2部分 战略大客户管理的战术性问题

第5章 要点4：为战略大客户管理提供人力资源支持..... 81

如何选择战略大客户经理 84

H.R. Chally 战略大客户经理能力模型 85

S4 顾问式战略大客户经理能力模型 90

如何发展客户经理 91

我们如何分派战略大客户经理 96

我们怎么支付战略大客户经理的薪水 101

为战略大客户经理创建人力资源支持 106

第6章 要点5：在最重要客户的多级别关系基础上创建公司范围的关系..... 107

关系图清单 111

战略大客户流失周期 113

防止战略大客户流失周期 116

创造公司范围的关系 121